

تدوین مدل توسعه استعداد ارتباطی مدیران (مورد مطالعه: بخش خدمات پولی و بانکی)

حسن عاشقی^{۱*}

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۲)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تعیین مدل استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی انجام گرفته است. برای نیل به مقصود مذکور، نخست ادبیات و پیشینه استعداد مدیران با تاکید بر استعداد ارتباطی بررسی شد. سپس با رویکرد کیفی و کمی داده‌ها و اطلاعات پژوهش از جامعه آماری مدیران صنعت پولی و بانکی گردآوری شد. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. در بخش کیفی با ۲۱ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه و با تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل گردید و در بخش کمی از ۴۲۹ نفر از افراد مطلع کلیدی با نمونه‌گیری هدفمند داده‌های پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. روایی پژوهش با روایی ظاهری و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. یافته‌های پژوهش نشان داد استعداد ارتباطی مدیران در پنج مولفه: ۱-ارتباط فردی، ۲-ارتباط بین فردی، ۳-ارتباط بانکی، ۴-رهبری و ۵-اعتبار و ۲۶ شاخص قابل احصاء می‌باشد. نتایج پژوهش بیانگر این است برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران حوزه پولی و بانکی می‌بایست مولفه‌های ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباط بانکی، رهبری و اعتبار و شاخص‌های مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی، مدیریت زمان، مدیریت شبکه ارتباطی، کارگروهی و تیمی، مدیریت تعارض و تفاوت‌ها، مهارت ارتباطات کتبی، تعاملات صنفی، مهارت ارتباطات غیرکلامی، مهارت مشاوره و راهنمایی، مهارت مذاکره، مدیریت جلسه، مدیریت شایعه، مهارت تعامل با مشتریان و تامین کنندگان، مدیریت روابط بانکی، الگوگیری از مدیران بانکی، اعتبار شخصی، اعتبار اجتماعی، حسن شهرت حرفه در صنعت، حضور در اجتماعات حرفه‌ای، درک مسولیت اجتماعی، رهبری سازمان، رهبری تغییر و تحول، رهبری روابط انسانی و رهبری امور و فرایندها مورد توجه قرار گیرد.

کلمات کلیدی: استعداد، توسعه استعداد، استعداد ارتباطی و مدیران.

۱. مقدمه

مدیریت، کلید تجارت و عامل اصلی هماهنگی عناصر کسب و کار در نیل به اهداف بانک می‌باشد (۱). همواره در بحث از مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران، این پرسش مطرح می‌گردد، مدیران چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند؟ و برای انجام اثربخش و موفق این فعالیت‌ها به کدام مهارت‌ها و قابلیت‌ها نیاز دارند. در تعاریف اولیه، مدیریت عبارت از "انجام کار با و بوسیله دیگران و برای دیگران" از سوی صاحب‌نظران مختلف بیان شده که نشان می‌دهد مدیریت با مفهوم نهاد اجتماعی، سازمان و تعامل با دیگران رابطه تنگاتنگ دارد (۲). بنابراین، ارتباطات در سازمان امری اجتناب ناپذیر و روابط انسانی بخش ضروری از ارتباطات محسوب و مدیران سازمان بعنوان رهبران روابط انسانی در محیط‌های کاری زمان زیادی را صرف ارتباطات می‌نمایند. در دنیای سازمانی مدرن، ارتباط چهره به چهره و ارتباطات رسمی و غیررسمی به اشکال جدیدی از ارتباطات مانند روابط برخط موبایلی، رایانه‌ای، اینترنتی، ارتباط مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و مجازی و غیره توسعه یافته است (۳). بنابراین، توسعه استعداد ارتباطی مدیران در اشکال سنتی و نوین آن می‌تواند زمینه عملکرد مطلوب و اثربخش سازمانی را فراهم سازد. توجه به استعداد ارتباطی مدیران در اعصار مختلف با شدت و ضعف مورد توجه بوده است. برای مثال کاتز از اولین صاحب‌نظران مدیریت، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را در سه طبقه مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی طبقه بندی و اشاره کرده است مهارت انسانی برای همه سطوح مدیریت نیاز می‌باشد (۲). همچنین بررسی روند تکوین مفهوم مدیریت نیز بیانگر این است که مدیریت طی اعصار مختلف از رویکردهای سنتی علمی، اداری، بوروکراسی، رفتاری به رویکردهای جدیدتر سیستمی، اقتضایی و مشارکتی گرایش یافته است. امروزه پارادیم‌هایی چون سرمایه اجتماعی در ادامه چنین روندی ظهور و مدیران با مدل‌هایی ذهنی و مشارکتی به مدیریت امور می‌پردازند که بر انسان و برداشتها و ارتباطات او تاکید دارند (۴). گرچه ارتباطات و استعداد ارتباطی مدیران در پژوهش‌ها و مطالعات مختلف در دوره‌های زمانی متفاوت مورد توجه و اهتمام بوده است، لکن در دهه‌های اخیر ظهور و گسترش مفاهیمی چون سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، مدل‌های ذهنی و مفاهیم مشابه که بر روابط بین انسان‌ها و استعداد مدیران تاکید دارند، اهمیت توجه به استعداد ارتباطی مدیران را دو چندان نموده است. بنابراین، قابل استنباط است برقراری ارتباطات اثربخش یکی از ابعاد کلیدی توسعه استعداد مدیران در هزاره نوین محسوب می‌شود (۵).

بانک‌ها برای ایفای نقش مثبت و برجسته در مسیر توسعه پایدار ملی و جهانی می‌بایست با انجام اثربخش و کارآمد ماموریت‌های خود، در مسیر سودآوری گام بردارند که مولفه مهم انجام درست چنین ماموریت‌هایی، داشتن مدیران شایسته و مدیریت اثربخش است. برای تضمین سودآوری پایدار بانک‌ها و حرکت صنعت بانکداری بسوی توسعه پایدار ملی و جهانی، نیاز است استراتژی‌هایی برای هدایت این حرکت تدوین و به اشتراک گذاشته شود. برخی از پژوهشگران باور دارند توسعه استعداد مدیران یکی از این استراتژی‌ها محسوب می‌شود که در مدیریت سایر متغیرهای سودآوری صنعت بانکداری نیز نقش مهمی دارد (۱۲). برای توسعه استعداد مدیران پولی و بانکی، ابعاد و شاخص‌های متنوع و متفاوتی از سوی صاحب‌نظران مختلف مطرح و تبیین

شده است. در یک نگرش می‌توان ابعاد توسعه مدیران را شامل بعد فکری - ارزشی، بعد ارتباطی، بعد فنی - تخصصی، بعد مدیریتی و بعد توانایی برشمرد (۴) که در مقاله حاضر بعد ارتباطی مطمح‌نظر بوده است.

غور در ادبیات مدیریت نشان می‌دهد بسیاری از مسایل سازمانی و حتی اجتماعی ریشه در ناتوانی‌های ارتباطی دارد، انسان موجود اجتماعی است که ناگزیر از ارتباط با دیگران است (۶). چستر بارنارد^۱ از صاحب‌نظران علم مدیریت عقیده دارد اولین وظیفه مدیر ایجاد نظام ارتباطی اثربخش است (۴) و برخی دیگر ارتباطات را مهمترین عامل موفقیت مدیران ذکر می‌کنند (۷). ارتباطات، صرف نظر از مسیر و چگونگی آن، مسیر گردش اطلاعات است و مدیران با ارتباطات با مدیران بالادست، زیرمجموعه و همکاران تعامل و همکاری می‌نمایند (۸). مدیران برای عملکرد موفق و اثربخش می‌بایست در عین تسلط بر فنون و مهارت‌های مدیریتی، از مهارت ایجاد و مدیریت ارتباطات مطلوب نیز آگاهی کامل داشته باشند (۹). برخی عقیده دارند ارتباطات برای مدیران به دو دلیل دارای اهمیت اساسی است: ۱- مدیران با برقراری ارتباط، وظایف خود را با اثربخشی بیشتری انجام می‌دهند و ۲- بخش زیادی از زمان مدیران در ارتباطات سپری می‌شود (۱۰). ریچ ماتیز (۲۰۰۷) در پژوهشی بیان می‌کند فقدان یا پایین بودن سطح مهارت ارتباطی موجب افزایش هزینه‌ها و کاهش اثربخشی می‌گردد، رهبران موفق از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را با دیدی الهام بخش به آینده متصل می‌کنند (۱۱). در سطح جهانی، ارتباطات بخش اساسی مدیریت صنعت بانکداری محسوب و عملکرد موفق بانک در گرو برقراری ارتباط موثر است. ارتباطات کانال دو یا چند طرفه اشتراک‌گذاری ایده‌ها، تجربیات، برنامه‌ها، دستورات، گزارش‌ها و پیشنهادات و حلقه انتقال در بانکداری است؛ همچنین در صنعت بانکداری تصمیم‌گیری با کیفیت مبتنی بر ارتباطات با کیفیت است و بدون داشتن اطلاعات با کیفیت، امکان ابلاغ یا حذف دستورالعمل‌ها و دستورات وجود ندارد. ارتباطات بانکی فرآیند تبادل اطلاعات، ایده‌ها و دانش در داخل یا خارج از بانک است (۱۵). ارتباطات اثربخش مدیریتی در صنعت بانکداری باعث تقویت ارتباط بین مشتری داخلی و خارجی، تأمین‌کنندگان، سهامداران، مدیران، کارمندان و هیات مدیره می‌شود. همچنین ارتباطات مناسب مدیران بانکی، رضایت مشتری و وفاداری بانکی را ایجاد می‌کند. بانک‌ها به منظور مدیریت ریسک‌ها، نظارت بر مدیران، ارزیابی عملکرد و پروژه‌ها، جذب و تخصیص منابع، تسهیل معاملات و در نهایت سودآوری پایدار بانک، ناگزیر از مدیریت ارتباطات بانکی می‌باشند (۹). در صنعت بانکداری ایران نیز به واسطه ماهیت صنعت که بر واسطه‌گری مالی و ارائه خدمات مالی و پولی تمرکز دارد، استعداد ارتباطی مدیران نقش اساسی در خلق مزیت رقابتی و سودآوری پایدار بانک‌ها دارد. لکن، مرور ادبیات پژوهش حکایت از دو مساله مهم دارد؛ اول اینکه اغلب مطالعات حوزه بانکداری به موضوع مدیریت یا توسعه استعداد پرداخته‌اند و مدیریت استعداد مدیران کمتر مورد توجه بوده و دوم اینکه از میان ابعاد مختلف استعداد مدیران پولی و بانکی، استعداد ارتباطی که مرکز ثقل مهارت مدیریتی در صنعت بانکداری محسوب می‌شود، کمتر مورد توجه واقع شده

1-Chester Barnard

2 .Mathis, Rick

است (۱۵). چنین مسأله‌ای در حالی مشهود است که حیات و ممت صنعت بانکداری در گرو دو فرایند کلیدی تجهیز و تخصیص منابع است. متغیر کلیدی موفقیت هر دو فرایند مذکور، مشتریان (داخلی و بیرونی) می‌باشند. عامل اصلی جذب، حفظ، وفاداری، خلق تجربیات خوشایند برای مشتریان در فرایند تجهیز و تخصیص منابع، استعداد ارتباطی مدیران بانکی در سطوح مختلف می‌باشد. بنابراین، در این مقاله سوال اصلی این بوده است که برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران صنعت بانکداری ایران چه مولفه‌ها و شاخص‌هایی می‌بایست در چارچوب یک مدل مطمح نظر قرار گیرد؟.

مبانی نظری پژوهش

جنگ جهانی برای استعداد و چگونگی مدیریت استعداد همچنان چالش اصلی مدیران سازمان‌ها محسوب می‌شود و چالش‌های ناشی از گرمایش جهانی، پیشرفت فن‌آوری، هوش مصنوعی، رباتیک، الگوریتم‌ها و دیجیتال‌سازی، مدیریت استعداد (جذب، حفظ و توسعه) را برای رهبران سازمان به یک ضرورت مبرهن مبدل نموده است (۱۶). جنبش منابع انسانی در ۱۹۸۰ ریشه‌های فکری مدیریت استعداد را ایجاد نمود. در سال ۱۹۹۶ تولگان در کتابی با عنوان مدیریت نسل ایکس، از انقلابی استعداد محور از سوی متولدین پس از جنگ جهانی دوم در خصوص به چالش کشیدن فعالیت‌های استخدامی بحث کرد. در سال ۱۹۹۷ جنگ یا نبرد برای استعداد عبارتی بود که با انتشار از سوی شرکت مشاوره‌ای مکنزی توجه پژوهشگران و صاحبان کسب‌وکارها را به استعداد، مدیریت استعداد و توسعه استعداد جلب کرد. در دهه ۱۹۹۰ با طرح اصطلاح نبرد یا جنگ استعدادها دو مفروضه مهم در کسب‌وکارهای مختلف مورد توجه قرار گرفت. مفروضه اول، منسوخ شدن و غیرقابل رقابتی بودن منابع سنتی دانش و غیرقابل کپی‌برداری بودن استعدادها و دوم، دشواری جذب و نگهداشت استعدادها بود. در مطالعه مکینزی هر دو مفروضه مذکور از فرض‌های توسعه و سودآوری کسب‌وکارها معرفی شد. بنابراین، توجه کسب‌وکارها به سوی مدیریت استعداد جلب شد. در سال ۲۰۰۱ مشاوران مکینزی نسخه توسعه یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند و از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب‌وکار داشته اند (۱۷). کنکاش و تأمل در ادبیات و پیشینه دو مفهوم مدیریت استعداد و استعداد ارتباطی مدیران در صنعت پولی و مالی حکایت از این دارد متغیر استعداد ارتباطی مدیران با وجود اهمیت بالا، کمتر مورد توجه پژوهشگران واقع شده که حوزه تمرکز اصلی مقاله حاضر بوده است. در این بخش، ادبیات و پیشینه موضوع با تمرکز بر سه متغیر استعداد، توسعه استعداد و استعداد ارتباطی مدیران تبیین شده است.

استعداد

استعداد به درصد محدودی از سرمایه انسانی گفته می‌شود که با عبارت‌هایی چون باهوش‌ترین، بهترین، ممتازترین شناخته می‌شوند. آنچه که این گروه از کارکنان را موصوف به عبارت‌های مذکور می‌کند متغیرهایی چون توانایی، مواهب درونی، مهارت، دانش، تجربه، هوش، نگرش، قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، شخصیت، عملکرد برتر، رفتارهای حرفه‌ای، خلق مزیت رقابتی، تعهد، مشارکت، خبرگی، قضاوت، انگیزه، قابلیت

شایستگی و موارد مشابه است (۱۸). بنابراین، یک تعریف مورد توافق همگانی برای استعداد وجود ندارد و در شرایط و کسب‌وکارهای مختلف ممکن است ترکیب متفاوتی از متغیرهای مذکور تعریف کننده استعداد باشد. پژوهشگران معتقدند ماهیت استعداد می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (۱۷). استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف (۱۸). فرهنگ آکسفورد استعداد را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است. به باور نویسندگان استعداد داشتن مجموعه‌ای از عوامل و عناصر مانند دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد؛ به عبارتی آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه عوامل و عناصر متنوعی مطرح هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد برجسته مدیر می‌شود که یکی از مهمترین آنها استعداد ارتباطی است (۴).

توسعه استعداد

در صنعت بانکداری، مدیریت استعداد در عصر حاضر با رایج شدن مدل‌های بانکداری باز و دیجیتال، تضعیف پیوند بین کارفرمایان و کارمندان و گرایش مستمر به سوی اقتصاد مبتنی بر دانش، به یک فعالیت مهم تجاری و یک حوزه تصمیم بسیار مهم تبدیل شده است (۱۹). توسعه استعداد یک مولفه مهم در مدیریت استعداد محسوب می‌شود. در یک تعریف، توسعه استعداد، مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه و نگهداشت و مدیریت استعداد است (۲۰). در نگرش دیگر استعداد عبارت است از: استعداد = توانایی یادگیری + ظرفیت تفکر + ظرفیت ارتباط + ظرفیت عمل کردن بر اساس ارزش‌های سازمان (۲۰). گرچه برای بخش پولی و مالی دنبال کردن استراتژی جذب استعدادها از سایر بخش‌ها وجود دارد؛ لکن این شیوه در بلندمدت چندان موفق نخواهد بود و بانک‌ها برای توسعه استعداد اغلب از برنامه‌هایی چون برنامه‌های رسمی، تجربه توسعه مبتنی بر روابط کاری، تجارب توسعه مبتنی بر شغل و فعالیت‌های توسعه غیررسمی بهره می‌گیرند (۲۱). بولاندر و همکارانش (۲۰۱۷) در دانشکده اقتصاد استکهلم (در پژوهشی با هدف توسعه درک عمیق‌تر از مرزهای مفهومی و تجربی مدیریت استعداد، به تبیین این پرسش پرداخته‌اند که توسعه استعداد واقعاً چیست؟ و چگونه انجام می‌شود؟. این تیم پژوهشی به دو نوع نقص ابهام مفهومی توسعه استعداد و کمبود تحقیقات تجربی در حوزه توسعه استعداد اشاره می‌کنند. این پژوهش یک مطالعه مقایسه‌ای در مورد روش‌های توسعه استعداد در ۳۰ سازمان مستقر در سوئد بود که داده‌های آن از طریق مصاحبه عمیق با ۵۶ نفر از نمایندگان سازمان‌های مذکور گردآوری و با روش کیفی و تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر سنخ‌شناسی چهار نوع متفاوت از توسعه استعداد با نوع انسان‌گرایانه ۲، نوع رقابتی ۱، نوع نخبه‌گرا ۲ و نوع کارآفرینی ۳ در

سازمان‌ها مطرح است (۲۲). تونی سنت^۴ (۲۰۱۳) در یک بررسی جامع به این نتیجه رسیده‌اند در ادبیات دانشگاهی در مورد توسعه استعداد سه حوزه اصلی تعریف استعداد، نتایج و تأثیرات و روش‌های توسعه استعداد مطرح است (۲۳). بولاندر و همکارانش (۲۰۱۷) در شش حوزه منابع انسانی، روانشناسی صنعتی-سازمانی، روانشناسی آموزش، روانشناسی حرفه‌ای، روانشناسی مثبت‌گرا و روانشناسی اجتماعی توسعه استعداد را قابل بررسی تبیین نموده‌اند.

استعداد ارتباطی مدیران

استعداد ارتباطی مدیران در پژوهش جکسون و همکاران^۵ (۲۰۰۴) مشتمل بر شش بعد فراهم کردن شرایط کاری و چشم انداز، تقویت فرهنگ ارتباطی، مدیریت ارتباطات، ایجاد هم‌افزایی تیمی، برانگیختن عملکرد و مدیریت مسایل بوده که رفتارهای مدیران میانی و عالی در هر بعد استعداد ذکر شده است (۱۹). چنانکه پیش‌تر اشاره شد ارتباطات خوب برای رهبری و مدیریت موثر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و مدیران در عمل، مجاری ارتباطی مناسب یا ترکیبی از شیوه‌های ارتباطی را برای نیل به اهداف انتخاب می‌کنند (۲۴). ادبیات پژوهش بیانگر این است که استعداد ارتباطی مدیران با شاخص‌هایی چون فن‌بیان، مهارت نامه‌نگاری، توانایی مکالمه تلفنی، فن مذاکره، کنترل احساسات، معاونت‌پذیری، زبان بدن، گوش دادن، تندخوانی، مهارت گزارش‌دهی، بیان احساسات، قدرت تعامل، مشاورت‌پذیری و کاربرد شعرومثل تبیین و در بحث از پرورش مهارت‌های ارتباطی مدیران قابلیت‌هایی چون مهارت گزارش‌دهی، دادن و ستاندن بازخورد، گوش دادن موثر، فن بیان، فن مذاکره، توانایی شبکه‌سازی مطرح می‌باشد. همچنین مواردی چون ارتباطات شفاهی از طریق مکالمه تلفنی، ملاقات-های روبرو، حضور در جلسات و کنفرانس‌ها و ارتباطات کتبی از طریق نوشتن نامه، پیام الکترونیکی، ارتباطات غیرکلامی از طریق حرکات دست، چهره، تماس چشمی و غیره از شاخص‌هایی استعداد ارتباطی مدیران ذکر شده است (۲۵). در یک نگرش کلی می‌توان گفت استعداد ارتباطی مدیران در ادبیات و پیشینه دانش مدیریت از مفاهیم و اصطلاحات حائز اهمیت و پرتکرار محسوب می‌شود.

تأمل در اندیشه‌های صاحب‌نظرانی چون بارنارد، کاتز، ماتیز و دیگران نشان می‌دهد استعداد ارتباطی مدیران از متغیرهای کلیدی موفقیت مدیران محسوب می‌شود و پژوهش‌های افرادی چون بولاندر، جکسون و پژوهشگران دیگر نیز بر این موضوع صحنه گذاشته‌اند که در رابطه با پیشینه استعداد ارتباطی مدیران، مرور کتاب‌ها و مقالات این یافته را بدست می‌دهد که ارتباطات نقش پررنگی در مدیریت دارد. برای نمونه یافته‌ها و نتایج مطالعاتی چون جکسون، ۲۰۰۴، ادواردز، ۲۰۰۹، جواهرزاده و همکاران، ۲۰۱۴، صانعی و همکاران، ۲۰۱۴، بورکا، ۲۰۱۴، سادیا و همکاران، ۲۰۱۶، عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷، حبیب‌پور و همکاران، ۲۰۱۹، نهران

1-competitive

2-elitist

3-entrepreneurial

4 Thunnissen, et al.

5-jackson

دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) و ساموئل و همکارانش (۲۰۲۱) نشان می‌دهد در زمینه توسعه مدیران یک یا چند متغیر مربوط به استعداد ارتباطی است. در ادامه برخی از پژوهش‌های مرتبط با استعداد ارتباطی مدیران آورده شده است. یزدانی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی الگوهای مدیریت استعداد به منظور ارائه درس‌هایی برای نظام منابع انسانی ایران پرداخته‌اند. روش تحقیق، تطبیقی کیفی مبتنی بر فهم شباهت‌ها و تفاوت‌ها در الگوهای مدیریت استعداد بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری نظری استفاده و از طریق روش تحلیل مضمون، مولفه‌های اصلی الگوهای معرف مدیریت استعداد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان داده است الگوها را می‌توان برحسب تاکید مولفه‌ها به سه گروه کلی فردگرا، سازمان‌گرا و محیط‌گرا تقسیم کرد (۳۴). حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد اشاره می‌کنند صنعت بانکداری و عملکرد مطلوب بانک‌ها تاثیر بسزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. عوامل محیطی موثر بر این صنعت همچون اقتصاد پیچیده جهانی، فضای حاکم بر اقتصاد کشور متأثر از تحریم‌های اقتصادی، همچنین رشد و توسعه بانکهای خصوصی و موسسات مالی و اعتباری، بانک‌ها را به سمت جذب، پرورش و حفظ افراد مستعد به منظور تداوم رشد و بقای خود و کسب مزیت رقابتی برتر سوق داده است. لذا طراحی الگویی که امکان جذب، پرورش و نگهداشت نیروهای مستعد را برای بانک‌ها فراهم سازد از جمله نیازهای این صنعت می‌باشد. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با مبانی فلسفی تفسیری، جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی، رویکرد استقرایی و روش کیفی انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و نمونه با روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی برای انتخاب شده است. در این پژوهش مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی، تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی شده است (۱۴). حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری اشاره می‌کنند سازمان‌های موفق دنیا در راستای حفظ سرمایه انسانی شایسته بعنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و بمنظور تضمین تداوم عملکرد پایدار خود، به موضوع شناسایی و توسعه کارکنان مستعد توجه اساسی دارند. در این پژوهش ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد در صنعت بانکداری تعیین و اولویت‌بندی شده است. ۹ بعد و ۸۰ مولفه به عنوان نتایج این مطالعه گزارش شده که عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری نقش معنادار داشته‌اند (۱۳). محفوظی و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی)" با روش آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در سازمان‌های

دولتی پرداخته‌اند. مدل دارای سه بعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بعد جانشین پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا بود. یافته‌های پژوهش نشان داد مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد (۲۶). مودنی و همکارش (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین استعداد مدیریتی و کارایی سرمایه‌گذاری و نیز تعامل توانایی مدیریت و کیفیت گزارشگری مالی با خطر سقوط قیمت سهام پرداخته‌اند. در این پژوهش از داده‌های ۱۲۴ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران برای دوره زمانی ۱۳۸۸-۱۳۹۳ استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد شرکت‌هایی با مدیران بااستعدادتر، تصمیمات سرمایه‌گذاری ناکارتری اتخاذ می‌کنند. همچنین در این شرکت‌ها، انجام اقدامات فرصت‌طلبانه و دستکاری گزارش‌های مالی به منظور پنهان ساختن و انباشته‌کردن اخبار بد، خطر سقوط قیمت سهام را افزایش می‌دهد (۲۷).

ساموئل و همکارانش (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد سبز و قصد گردش مالی: نقش رهبران و وابستگی متقابل وظیفه دیجیتال" به مطالعه اثرات استعدادهای سبز در گردش مالی پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه ۴۹ سازمان در کشور نیجریه بوده که ۳۷۲ نمونه انتخاب و داده‌ها گردآوری و تحلیل شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد توسعه استعداد مدیران به طور مثبت می‌تواند پیش‌بینی کننده گردش مالی سازمان باشد (۳۴). نهان‌دانگ ترونک‌تنها و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان مفهوم‌سازی مدیریت استعداد و استعداد در بخش بانکی ویتنام به بررسی مفهوم استعداد و مدیریت استعداد در بخش بانکی ویتنام پرداخته‌اند. این مطالعه از نوع کیفی بوده و با مصاحبه نیمه ساختاری با مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی، داده‌های پژوهش گردآوری و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشانه داده است استعدادهای بانکی ویتنام بیشتر مربوط به دو حوزه فروش و ارائه خدمات و محصولات بانکی بوده و حوزه‌هایی که می‌بایست استعداد کارکنان توسعه یابد مربوط به مهارت‌های نرم، مهارت‌یادگیری، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بوده است. نتایج این مطالعه نشان داده است تفاوت قابل توجهی در توسعه استعداد در بانک‌های خصوصی و دولتی وجود دارد. استعداد در بخش بانک خصوصی نه تنها با نتایج (کارایی بالا) بلکه با صلاحیت (ظرفیت بالا) مشخص می‌شود. بانک‌های دولتی مدیریت استعداد را به عنوان یک مدیریت کلیدی منابع انسانی در نظر می‌گیرند، در حالی که بانک‌های خصوصی مدیریت استعداد را به فعالیت‌های دیگر متمرکز بر استعداد نسبت می‌دهند (۳۳). سول‌چانا و همکارانش^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی ارتباط بانکی را مشتمل بر سه بعد سیستم بانک^۲، رفتار

1-Sulochana Shrestha¹, Seeprata Parajuli and Udaya Raj Paudel
2-Banking system

کارکنان^۱ و مدیریت تسهیلات در سرویس اصلی بانک ترسیم می‌کند و بعد سیستم بانک را شامل مدیریت خدمات مالی، ارزش‌های بانک، مدیریت سرمایه انسانی، مقررات بانکی، بعد رفتار کارکنان بانک را شامل فرهنگ ارتباطات، فرهنگ بانکداری، پاسخگویی و مسولیت‌ها و بعد مدیریت تسهیلات در سرویس اصلی بانک را شامل تسهیلات - خدمات بانکداری الکترونیکی، کارکردهای بانک و مسیرها و شبکه‌های ارتباطی ترسیم می‌کند(۸).
 باست و سرواستاوا^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای سناریوهای مدیریت استعداد را در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان اشاره می‌کنند در عصر حاضر با ورود فضای رقابتی و مشتری‌مداری به صنعت پولی و بانکی، شناسایی و مدیریت افراد با استعداد بزرگترین چالش صنعت محسوب می‌شود. هدف این مطالعه بررسی و مقایسه قدرت و ابتکار عمل مدیریت استعداد در بانک‌های منتخب بخش خصوصی و دولتی بوده است. یافته‌های مطالعه نشان داده است ابتکارات مدیریت استعداد از لحاظ پاداش و روش‌های جذب و بکارگماری در بانک‌های بخش خصوصی و از لحاظ ثبات شغلی ناشی از اشتغال دایمی و مستمری بعد از اشتغال در بخش بانک‌های دولتی مطلوب‌تر بوده است(۳۲). فولرو همکارانش^۴ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی دانش، مهارت و رفتارهای دولتی توصیف کننده عملکرد عالی در ارتباطات حرفه‌ای پرداخته است. در این مطالعه با اشاره به افزایش تقاضا برای توسعه استعداد ارتباطی حرفه‌ای در سازمان‌ها و به ضرورت احصاء و تعیین مجموعه عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد ارتباطی بعنوان چارچوب راهنمای برای سیاستگذاری جذب، آموزش و توسعه در سازمان‌ها پرداخته شده است. تحقیق با روش ترکیبی در دو مرحله انجام و در مرحله اول، از گروه کانونی ۱۶ نفری و در مرحله دوم از پانل متخصص ۳۰ نفری با روش دلفی داده‌های پژوهش گردآوری شده است. یافته‌ها نشان داده است ارتباطات حرفه‌ای از طریق شایستگی‌های فراتر از مهارت‌های فنی هنجاری یا دانش عملی ارتباطی حاصل می‌شود و شامل ۵ دامنه خودآگاهی، با حساسیت عمل کردن، شفاف بودن، توجه به الگوها و روابط متقابل و روابط استراتژیک می‌باشد(۳۰). نافی^۵ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد در بانک‌های تجاری پرداخته است. وی در تبیین مساله پژوهش اشاره می‌کند مدیریت استعداد به عنوان یک مفهوم مدیریتی جدید به طور فزاینده‌ای مورد توجه جامعه دانشگاهی و دنیای تجارت قرار گرفته است، اما شکاف زیادی برای توسعه نظری و تجربی وجود دارد. در این مطالعه با استفاده از ۳۰۰ پرسشنامه نظرات مدیران بانک‌های تجاری در مورد تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد بانک مورد سنجش قرار گرفته و یافته‌ها نشان داده است مدیریت استعداد به طور معنی‌داری با عملکرد رابطه دارد و تمرکز بیشتر بر مدیریت استعداد احتمال افزایش سود بانک را به دنبال خواهد داشت. پژوهشگر در جمع‌بندی با اشاره به ضرورت توجه بیشتر به ابعاد مدیریت استعداد در بانک‌های تجاری به عنوان یک منبع کلیدی برای افزایش مزیت رقابتی و

1-Employee's Behaviors

2-Core banking services facilities management

3-Siddarth Singh Bist & Nidhi Srivastava

4 Melissa Fuller

5-Nafei

بهبود عملکرد، چنین نتیجه‌گیری می‌کند در زمینه پرداختن به مدیریت استعداد بعنوان عامل بهبود عملکرد، کاستی‌های جدی در بانک‌های تجاری وجود دارد (۳۱). پاتیل دانشیار منابع انسانی دانشکده مدیریت کسب و کار و همکاری و مسان مشاور مرکز تحقیقات و توسعه رهبری در هند در مطالعه در سال ۲۰۱۴ با عنوان "چارچوب استعدادهای مدیران بانک: یک مطالعه تجربی" به بررسی استعدادهای مدیران شعب بانکها پرداخته اند. در این مطالعه یک رابطه مستقیم بین مهارت، دانش و توانایی مدیران با عملکرد اثربخش ترسیم و اشاره شده توجه به استعداد مدیران مسیر توسعه بانک را هموار خواهد نمود. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد استعدادهای کلیدی مورد نیاز برای انجام کار اثربخش عبارت از ارائه خدمت به مشتریان، تصمیم‌گیری، مدیریت‌زمان و نتیجه‌گرایی هستند. اکثر مدیران بانک دارای سطح بالای مهارت در ارائه خدمت به مشتریان، تصمیم‌گیری، مدیریت‌زمان و نتیجه‌گرایی بوده و تعداد محدودی از مدیران در استعداد کلیدی مانند تصمیم‌گیری، مدیریت‌زمان و نتیجه‌گرایی دارای شکاف مهارت هستند. این مطالعه نتیجه‌گیری یافته‌های مذکور دارای ورودی‌های مهمی برای برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران است (۲۹). بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه استعداد مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی می‌دانند (۲۴). لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای موضوع مدیریت استعداد را در بخش بانکی سوئد و در سه بانک نورا، اس ای بانک و سوئد بانک مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد یکی از دلایل توجه به مدیریت استعداد در بانک‌های سوئد اطمینان از جانشین پروری با کیفیت است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد با وجود تفاوت در کاربست مدیریت استعداد در بانک‌های سوئدی، همه بانک‌ها بر گزینش دقیق و عمیق سرمایه انسانی به منظور حصول اطمینان از جذب استعدادهای در بانک تاکید داشتند (۲۸).

۲. روش پژوهش

در این مطالعه، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. به منظور دستیابی به شناخت عینی از مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران و تدوین ابزار سنجش مولفه‌ها و شاخص‌ها، اولویت با پژوهش کیفی بود و از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. در مرحله نخست برای شناخت مولفه‌ها و شاخص‌ها (موقعیت نامعین) با استفاده از نظریه برخاسته از داده و انجام مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه بر مبنای نمونه‌گیری نظری، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران استخراج و در مرحله دوم، پس از تعیین مولفه‌ها و شاخص‌ها، پرسشنامه تدوین و با انتخاب نمونه‌ای از میان

مدیران صنعت پولی و بانکی به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) به گردآوری داده‌های کمی اقدام و داده‌ها تحلیل شد. جامعه آماری در بخش کیفی و انجام مصاحبه‌ها مدیران خبره فعال در صنعت پولی و بانکی بودند که با نمونه‌گیری نظری با ۲۱ نفر از مدیران مصاحبه صورت گرفت. پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، مصاحبه و گردآوری داده‌ها، کسانی را انتخاب کرد که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند، تا امکان شناخت مولفه‌ها و شاخص‌ها فراهم شود. افراد مناسب برای مصاحبه در طی مراحل نمونه‌گیری از بین خبرگانی که در زمینه توسعه استعداد ارتباطی مدیران تجربه و آگاهی مناسبی داشتند، انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود که احساس شد جواب‌های ارائه شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع رسیده است. یعنی تا موقعی که داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله ظاهر نمی‌شد؛ گسترش مقوله به حد کافی منظور شده و روابط بین مقولات برقرار و تأیید شده بودند.

جدول ۱: نمونه آماری در بخش کیفی

ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکترا	۱۲	۵۸
۲	کارشناسی ارشد	۹	۴۲
۳	مجموع	۲۱	۱۰۰

جامعه آماری در بخش کمی و اجرای پرسشنامه‌ها افراد مطلع کلیدی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۴۲۹ نفر از مدیران فعال در صنعت پولی و بانکی بر حسب شاخص‌هایی چون تجربه مدیریتی، تحصیلات دانشگاهی (مدیریتی یا بانکی) به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) انتخاب و به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. به عبارتی پژوهشگر آگاهانه و با شناخت قبلی و برحسب شاخص‌های مذکور افراد مطلع کلیدی را برای تکمیل پرسشنامه به عنوان نمونه انتخاب نمود. پرسشنامه از نوع محقق ساخته و بر مبنای یافته‌های حاصل از ادبیات، پیشینه و مصاحبه بخش کیفی تدوین شد که اطلاعات آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

شماره سؤال‌ها	تعداد گویه‌ها	مؤلفه / متغیر	بعد	سازه
۴-۱	۴	ارتباطات فردی	ارتباطی	توسعه استعداد مدیران
۱۴-۵	۹	ارتباطات بین فردی		
۱۷-۱۵	۳	ارتباطات بانکی		
۲۲-۱۸	۵	اعتبار		
۲۶-۲۳	۴	رهبری		

در اجرای پرسشنامه‌ها در گام اول پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی انجام و بعد از اینکه همبستگی درونی سوالات مناسب بدست آمد، پرسشنامه نهایی میان نمونه آماری توزیع، با تحلیل عاملی اکتشافی عوامل اثرگذار شناسایی، مدل نهایی ترسیم و مورد آزمون قرار گرفت. روایی پژوهش با روایی ظاهری و

پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری استفاده شد. در روایی ظاهری، پرسشنامه‌ها قبل از توزیع، توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی-سبانی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

ASV	MSV	AVE	CR	آلفای کرونباخ
۰,۰۱۲	۰,۱۶۹	۰,۵۸	۰,۸۸۹	۰,۸۳۸

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت پایایی مورد تأیید است؛ زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ و $AVE > 0.5$ است.

تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا و از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله، پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی مرتبط با پدیده مورد بررسی را بوسیله جزء جزء کردن اطلاعات، شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برحسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها احصاء می‌نماید. در مرحله بعد، کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران مورد نظر بوده است؛ بنابراین، در مرحله اول عوامل اصلی و شاخص‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی شناسایی و با پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه‌ها و یا بر حسب موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی، مشخص و با انجام

-
- 1-Faced Validity
 - 2-Composite Reliability (CR)
 - 3-Open Coding
 - 4-Axial Coding

پالایش و عمل کاهش، این مفاهیم در قالب مولفه‌های اصلی و فرعی سازماندهی شدند. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و مدلسازی معادلات ساختاری^۱ (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل - عاملی اکتشافی استفاده شده است.

بعد اخلاقی پژوهش : در فرایند انجام پژوهش، اخلاق پژوهش نیز از اولویت‌های پژوهشگر بود. در این خصوص برای رعایت اخلاق پژوهشی، قبل از شروع مصاحبه‌ها با مصاحبه شونده‌گان توافق و هماهنگی لازم انجام و مصاحبه در قالب یک پروتکل توافقی صورت پذیرفت. در این رابطه، طی نامه‌ای موضوع و پرسش‌های مصاحبه به مصاحبه شونده‌گان ارسال و در آن تعهد اخلاقی پژوهشگر برای رعایت امانت اعلام شد. فرایند مصاحبه با هماهنگی و توافق قبلی به سه شیوه ضبط کامل مصاحبه، ضبط برخی از قسمت‌های مصاحبه و یادداشت‌برداری مستندسازی شد.

۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌ها مبتنی بر مساله اصلی پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تبیین شده است. یافته‌های حاصل از ادبیات، پیشینه و مصاحبه‌ها نشان می‌دهد به منظور توسعه استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی بعنوان یکی از مهمترین ابعاد توسعه استعداد مدیران می‌بایست ۵ مولفه ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباطات بانکی، رهبری و اعتبار مورد توجه باشد. همچنین یافته‌های پژوهش حکایت از این دارد در چارچوب ۵ مولفه مذکور می‌بایست ۲۶ شاخص مشتمل بر ارتباطات فردی ۴ شاخص، ارتباطات بین فردی ۹ شاخص، ارتباطات بانکی ۳ شاخص، اعتبار ۵ شاخص و رهبری ۴ شاخص به منظور توسعه استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی حایز اهمیت می‌باشند.

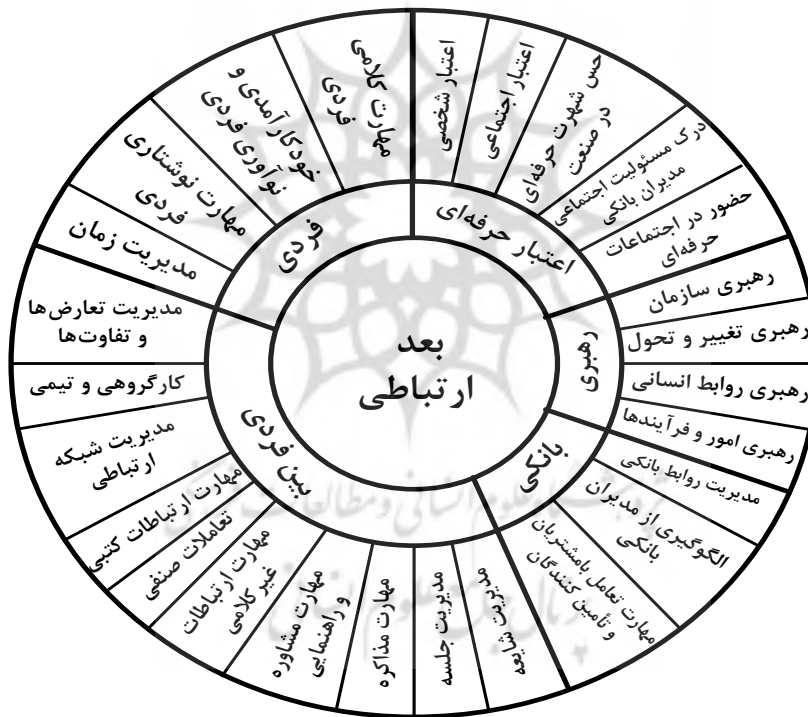
مولفه‌های استعداد های ارتباطی

حیطه موضوعی استعداد ارتباطی مدیران بعنوان یکی از ابعاد توسعه استعداد مدیران از تنوع و گستردگی بسیاری برخوردار است و در مبانی نظری اشاره شد که در پژوهش افرادی چون چون جکسون، ۲۰۰۴، ادواردز، ۲۰۰۹، جواهرزاده و همکاران، ۲۰۱۴، صانعی و همکاران، ۲۰۱۴، بورکا، ۲۰۱۴، سادیا و همکاران، ۲۰۱۶، عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷، حبیب پور و همکاران، ۲۰۱۹، نهان دانگ ترونک تنها و همکارانش، ۲۰۲۰ و ساموئل و همکارانش، ۲۰۲۱ برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران مولفه‌ها و شاخص‌های زیادی ارایه شده است. در این پژوهش، استعداد ارتباطی احصاء شده در پنج بخش ارتباط فردی، تعاملات بین فردی، ارتباطات بانکی، رهبری و اعتباری حرفه ای طبقه بندی شده است.



نمودار ۱: مولفه‌های استعداد ارتباطی مدیران

همانگونه که در نمودار آورده شده استعداد ارتباطی مدیران دارای ۵ مولفه و ۲۶ شاخص است که در شکل شماره ۱ تفکیک، طبقه‌بندی و ترسیم شده است.



شکل ۱: مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد مولفه ارتباط فردی با ضریب 0.92 و مقدار t 16.44 ، مولفه ارتباط بین فردی با ضریب 0.94 و مقدار t 14.78 ، مولفه ارتباطات بانکی با ضریب 0.94 و مقدار t 18.55 ، مولفه رهبری با ضریب 0.89 و مقدار t 16.73 و مولفه اعتبار با ضریب 0.87 و مقدار t 19.45 به عنوان مولفه‌های شناسایی شده

در بخش کیفی برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران در بخش کمی نیز مورد پذیرش می‌باشد. همچنین یافته‌های کمی پژوهش نشان داد در کنار پنج مولفه مذکور، بیست و شش شاخص نیز مورد پذیرش بوده که این یافته‌ها مشتمل بر بارعاملی و مقدار t هر شاخص به تفکیک در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴: مولفه‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	ضریب	مقدار t	وضعیت	مفاهیم باز	ضریب	مقدار t	وضعیت	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
	ارتباطات فردی	۰,۹۲	۱۶,۴۴	پذیرش	مهارت کلامی فردی	۰,۷۷	-	پذیرش	توانایی نوشتن و انتقال پیام با انتخاب کلمات مناسب یک مهارت
					خودکارآمدی و نوآوری فردی	۰,۸۲	۱۷,۴۱	پذیرش	ارتباطی قوی در روابط رسمی سازمانی است، ارزش پنداشتن خود و اندیشه‌های خود اصل مهمی در تعاملات مدیران می‌تواند باشد، سخنوری و شرکت در جلسات اداری و رسمی و توانایی بیان دیدگاه‌ها و نظرات و...
					مهارت نوشتاری فردی	۰,۷۶	۱۵,۸۰	پذیرش	
					مدیریت زمان	۰,۷۹	۱۶,۵۷	پذیرش	
استعداد ارتباطی مدیران	ارتباطات بین فردی	۰,۹۴	۱۴,۷۸	پذیرش	مدیریت شبکه ارتباطی	۰,۶۸	-	پذیرش	مدیران موفق بیشتر مواقع یک حلقه ارتباطی در سطح سازمان با ترکیبی از مدیران و کارکنان دارند و کوشش می‌کنند برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را با مشارکت آنها در قالب یک تیم پیش ببرند، شایعه یک پدیده رایج و مرسوم در سازمان‌ها است که اغلب مواقع می‌تواند تأثیرات بالایی در محیط کار داشته باشد که آشنایی مدیران با چنین روند و رویه‌ای مهم هست، مدیران بانکی از سابق به مجلس بودن به کت و شلوار و ظاهری
					کارگروهی و تیمی	۰,۸۴	۱۵,۶۴	پذیرش	
					مدیریت تعارض و تفاوت‌ها	۰,۷۹	۱۴,۹۱	پذیرش	
					مهارت ارتباطات کتبی	۰,۷۴	۱۴,۰۸	پذیرش	
					تعاملات صنفی	۰,۷۷	۱۴,۶۱	پذیرش	
					مهارت ارتباطات غیر کلامی	۰,۷۹	۱۴,۹۶	پذیرش	
					مهارت مشاوره و راهنمایی	۰,۸۱	۱۵,۱۳	پذیرش	
					مهارت مذاکره	۰,۸۱	۱۵,۲۶	پذیرش	
					مدیریت جلسه	۰,۷۷	۱۴,۵۹	پذیرش	
					مدیریت شایعه	۰,۶۲	۱۱,۹۵	پذیرش	

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	ضریب	مقدار t	وضعیت	مفاهیم باز	ضریب	مقدار t	وضعیت	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
									آراسته، داشتن اعتبار میان مردم و جامعه شهرت دارند. گشاده رویی، دست به قلم بودن و توانایی یادداشت برداری و مدیریت اندیشه‌ها و افکار از مهارت‌های مورد نیاز مدیران بانکی، نوع پوشش، نوع لباس، راه رفتن، سخن گفتن مدیر حامل پیام است و ...
ارتباطات بانکی		۰,۹۴	۱۸,۵۵	پذیرش	مهارت تعامل با مشتریان و تامین کنندگان	۰,۸۲	-	پذیرش	یک مدیر قوی در صنعت نیاز هست با مشتریان و تامین کنندگان خدمات و کالاها روابطه حسنه و مثبت برقرار کند، مدیران حرفه ای اغلب به استمرار روابط خو با همترازان خود در نظام بانکی علاقه دارند و در تعاملات کاری از آن بهره می گیرند، مدیران جوان تر و تازه کار سعی می کنند از دیگر مدیران بانکی به عنوان الگو استفاده کنند و ...
					مدیریت روابط بانکی	۰,۹۰	۲۲,۵۴	پذیرش	
					الگوگیری از مدیران بانکی	۰,۸۱	۱۹,۳۵	پذیرش	
اعتبار حرفه ای		۰,۸۷	۱۹,۳۵	پذیرش	اعتبار شخصی	۰,۹۱	-	پذیرش	سبک زندگی مدیران و اینکه در کدام محله و با چه شیوه‌ای زندگی می- کند در اثرگذاری او نقش دارد، مرادوات با اهلی رسانه و خوبشاوندان حرفه‌ای در جامعه و دانشگاه‌ها برای مدیران بانکی بسیار حایز اهمیت است، توجه همزمان به مسایل و دغدغه‌های سازمانی و دغدغه‌های
					اعتبار اجتماعی	۰,۸۹	۲۷,۴۹	پذیرش	
					حسن شهرت حرفه در صنعت	۰,۸۹	۲۷,۵۱	پذیرش	
					حضور در اجتماعات حرفه ای	۰,۸۸	۲۶,۸۳	پذیرش	
					درک مسولیت اجتماعی	۰,۷۹	-	پذیرش	

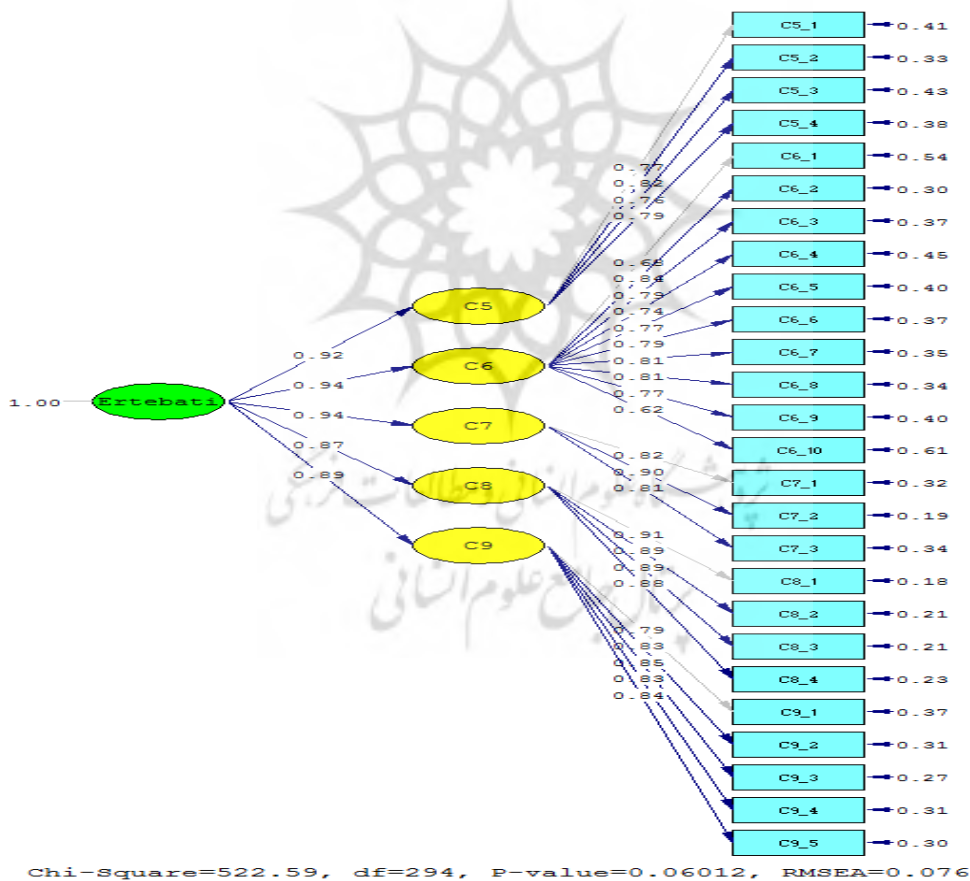
مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	ضریب	مقدار t	وضعیت	مفاهیم باز	ضریب	مقدار t	وضعیت	نمونه‌های از شواهد گفتاری
									اجتماعی می تواند از مدیر چهره محبوب و مردمی تر معرفی کند، مدیران بانکی از سابق به ملبس بودن به کت و شلوار و ظاهری آراسته، داشتن اعتبار میان مردم و جامعه شهرت دارند.
					رهبری سازمان	۰.۸۳	۱۸.۸۷	پذیرش	یکی از مهمترین هنرهای مدیران پوی و بانکی این است که بتواند ارزش های سازمانی را تصریح و تثبیت کند، ظاهر شدن مدیر بعنوان رهبر در قالب یک الگوی رعایت کننده و مروج اصول اخلاقی مساله اساسی در صنعت است، در بزنگاه های اداری و شخصی مدیر ایفاگر نقش رهبر است و قدرت اثرگذاری بالایی دارد، قدرت اثر گذاری شخصیتی و سازمانی زمینه انجام بهینه کارها و متعهد شدن همکاران بانکی را به دنبال می آورد، تعهد سازمانی را مدیر با رفتار و کردار خود در کارکنان خلق می کند و...
					رهبری تغییر و تحول	۰.۸۵	۱۹.۵۹	پذیرش	
					رهبری روابط انسانی	۰.۸۳	۱۸.۹۹	پذیرش	
	رهبری	۰.۸۹	۱۶.۷۳	پذیرش	رهبری امور و فرایندها	۰.۸۴	۱۹.۱۱	پذیرش	

همانگونه که شاخص های خی-دو و RMSEA نشان می دهند مدل برازش مناسبتری را به داده ها ارائه می کند. خروجی های مدل در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

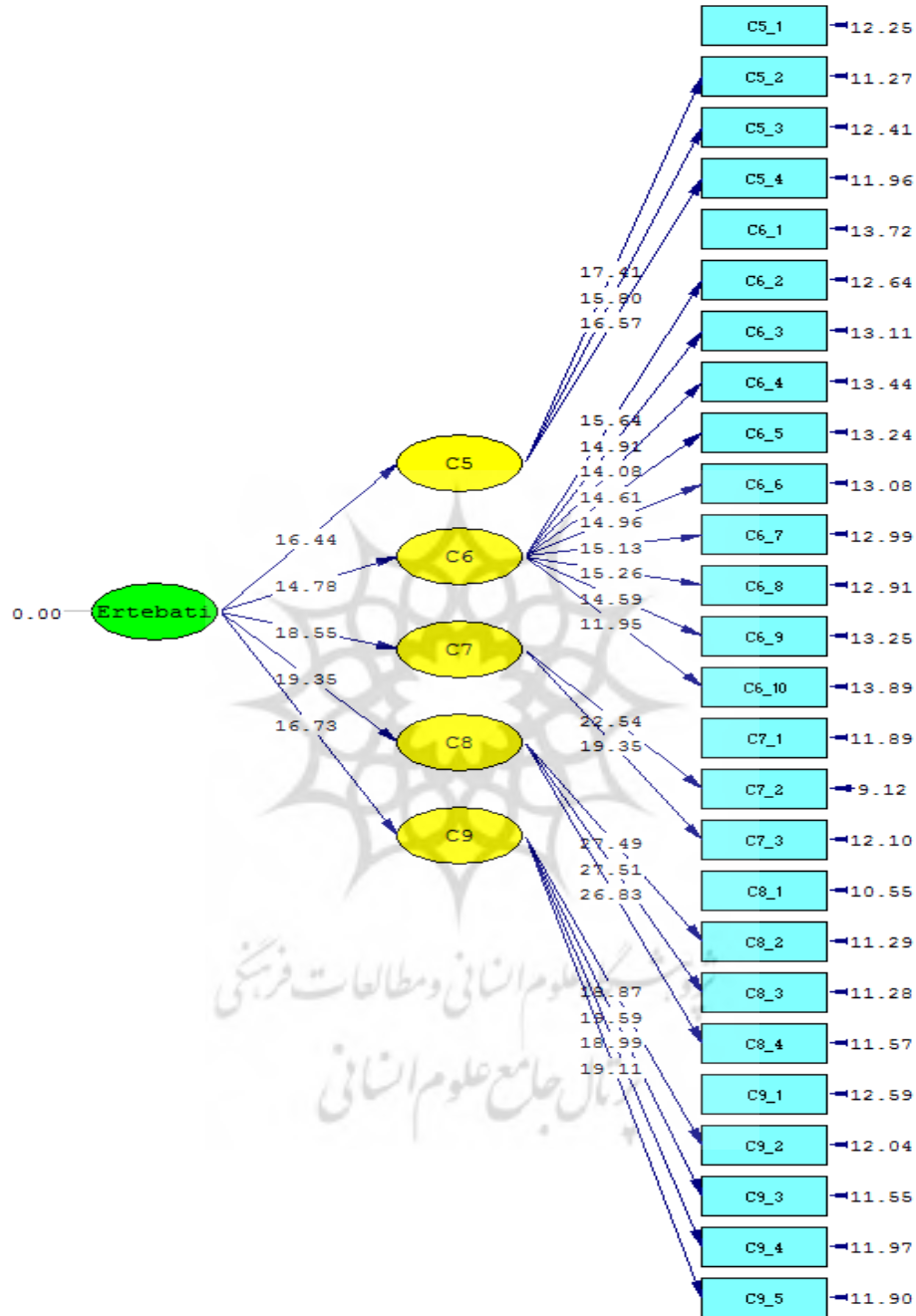
جدول ۵: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران

شاخص‌های برازش		نام شاخص
حد مجاز	مقدار	
کمتر از ۳	۱,۷۸	Chi-square/df
کمتر از ۰/۱	۰,۰۷۶	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
بالاتر از ۰/۹	۰,۹۸	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
بالاتر از ۰/۹	۰,۹۸	NFI (برازندگی نرم شده)
بالاتر از ۰/۸	۰,۸۴	GFI (نیکویی برازش)
بالاتر از ۰/۸	۰,۸۱	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

همانگونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. با توجه به اینکه در مدل آزمون شده بالا، مسیرهای بین متغیرها همان مولفه‌های مورد نظر هستند. در شکل زیر برآورد ضرایب استاندارد مسیرها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها آورده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری استعداد ارتباطی مدیران در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=522.59, df=294, P-value=0.06012, RMSEA=0.076

شکل ۳: مدل ساختاری استعداد ارتباطی مدیران در حالت معناداری ضرایب

در شکل‌های بالا کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به توسعه استعداد ارتباطی مدیران به همراه بارهای عاملی نشان داده شده است که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است که بارهای عاملی استاندارد شده برای مؤلفه‌های مربوط به استعداد ارتباطی مدیران از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

اغلب صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت باور دارند که غایت فعالیت بشری توسعه است. همچنین همه سازمانها در اشکال مختلف برای نیل به اهداف معین به‌عنوان فلسفه وجودی آنها همسو با ماموریت توسعه پایدار ملی تاسیس می‌شوند. سیر فکری در ادبیات و پیشینه سازمان و مدیریت بیانگر این است متغیرهای متنوعی در حرکت سازمان‌ها به سوی اهداف اثرگذاری دارند. یکی از مهمترین متغیرها مدیریت و مدیران سازمان می‌باشند که در عین تاثیرگذاری در مسیر توسعه سازمانی بر سایر متغیرها نیز اثر دارند. بنابراین، پرداختن به موضوع مدیریت و مدیران می‌تواند در توسعه سازمانی نتایج مورد انتظاری را به همراه داشته باشد. دستاورد مطالعه ادبیات و پیشینه بیانگر این است که صاحب‌نظران و پژوهشگران به منظور توسعه استعداد مدیران ابعاد مختلف و متنوعی را مدنظر قرار می‌دهند؛ لکن یکی از ابعاد که ضمن داشتن اهمیت بالا مورد غفلت واقع شده، توسعه استعداد ارتباطی مدیران است. در صنعت بانکداری بعنوان شریان اصلی حیات اقتصاد ملی و تاثیرگذاری بیش از ۸۵ درصدی بانک‌ها در اقتصاد کشور این ضرورت و اهمیت دوچندان مشهود است. بنابراین، مساله اصلی این پژوهش بررسی، شناسایی و تعیین مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران صنعت بانکداری ایران بوده است. برای نیل به مقصود مطالعه از روش آمیخته استفاده و داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از ادبیات و پیشینه، مصاحبه و جامعه مدیران پولی و بانکی گردآوری و تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش حکایت از این دارد برای توسعه استعدادهای ارتباطی مدیران پنج مولفه ۱-ارتباط فردی، ۲-ارتباط بین فردی، ۳-ارتباط بانکی، ۴- رهبری و ۵-اعتبار و ۲۶ شاخص دارای اهمیت می‌باشند که مولفه ارتباط فردی با ضریب ۰٫۹۲ و t به مقدار ۱۶٫۴۴، مولفه ارتباط بین فردی با ضریب ۰٫۹۴ و t به مقدار ۱۴٫۷۸، مولفه ارتباط بانکی با ضریب ۰٫۹۴ و t به مقدار ۱۸٫۵۵، مولفه رهبری با ضریب ۰٫۸۹ و t به مقدار ۱۶٫۷۳ و مولفه اعتبار با ضریب ۰٫۸۷ و t به مقدار ۱۹٫۴۵ با تحلیل عامل تایید شدند. همچنین شاخص‌های مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی، مدیریت زمان، مدیریت شبکه ارتباطی، کارگروهی و تیمی، مدیریت تعارض و تفاوت‌ها، مهارت ارتباطات کتبی، تعاملات صنفی، مهارت ارتباطات غیرکلامی، مهارت مشاوره و راهنمایی، مهارت مذاکره، مدیریت جلسه، مدیریت شایعه، مهارت تعامل با مشتریان و تامین کنندگان، مدیریت روابط بانکی، الگوگیری از مدیران بانکی، اعتبار شخصی، اعتبار اجتماعی، حسن شهرت حرفه در صنعت، حضور در اجتماعات حرفه‌ای، درک مسولیت اجتماعی، رهبری سازمان، رهبری تغییر و تحول، رهبری روابط انسانی و رهبری امور و فرایندها مورد توجه قرار گیرد.

بررسی وجوه اشتراک و افتراق این پژوهش با پیشینه نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون چون جکسون، ۲۰۰۴، ادواردز، ۲۰۰۹، جواهرزاده و همکاران، ۲۰۱۴، صانعی و همکاران، ۲۰۱۴، بورکا،

۲۰۱۴، سادیا و همکاران، ۲۰۱۶، عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷، حبیب پور و همکاران، ۲۰۱۹، نهان دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) و ساموئل و همکارانش (۲۰۲۱) همسو بوده است که در ادامه به برخی از وجوه اشتراک و افتراقها پرداخته شده است. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه مودنی و همکارش (۱۳۹۵) متفاوت است. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد شرکت‌هایی با مدیران با استعدادتری، تصمیمات سرمایه‌گذاری ناکارتری اتخاذ می‌کنند، اما مطالعه حاضر بر مفروضه توسعه استعداد ارتباطی مدیران بعنوان یکی از متغیرهای توسعه سازمانی تاکید دارد. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه محفوظی و همکارانش (۱۳۹۸) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ‌سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری نقش معنادار داشته‌اند. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد مدل مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی، تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی شده است.

یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد یکی از دلایل توجه به مدیریت استعداد در بانک‌های سوئد اطمینان از جانشین‌پروری با کیفیت است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد با وجود تفاوت در کاربست مدیریت استعداد در بانک‌های سوئدی، همه بانک‌ها بر گزینش دقیق و عمیق سرمایه انسانی به منظور حصول اطمینان از جذب استعدادها در بانک تاکید داشتند. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد ابعاد توسعه استعداد مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی می‌باشد. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه پاتیل و مسان (۲۰۱۴) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد اکثر مدیران بانک دارای سطح بالای مهارت در استعدادی مانند مهارت ارائه خدمات به مشتریان، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان و نتیجه‌گرایی هستند و تعداد محدودی از مدیران بانک در استعداد کلیدی مانند تصمیم‌گیری، مدیریت زمان و نتیجه‌گرایی دارای شکاف هستند. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه بولاندر و همکارانش (۲۰۱۷) انطباق

دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد از نظر سنخ‌شناسی چهار نوع متفاوت از توسعه استعداد با نوع انسان-گرایانه، نوع رقابتی، نوع نخبه‌گرا و نوع کارآفرینی در سازمان‌ها مطرح است. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه سیبیل و انصاری (۲۰۱۸) انطباق دارد. نتایج این مطالعه حکایت از تاثیرپذیری عملکرد مالی بانک‌ها از ویژگی‌های هیات‌مدیره به عنوان مدیران ارشد بانک‌ها دارد. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه سول‌چانا و همکارانش (۲۰۱۹) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد ارتباط بانکی مشتمل بر سه بعد سیستم بانک، رفتار کارکنان و مدیریت تسهیلات در سرویس اصلی بانک است. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه نهران‌دنگ ترونک‌تنها و همکارانش (۲۰۲۰) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد تفاوت قابل توجهی در توسعه استعداد در بانک‌های خصوصی و دولتی وجود دارد. استعداد در بخش بانکی خصوصی نه تنها با نتایج (کارایی بالا) بلکه با صلاحیت (ظرفیت بالا) مشخص می‌شود. بانک‌های دولتی مدیریت استعداد را به عنوان یک مدیریت کلیدی منابع انسانی در نظر می‌گیرند، در حالیکه بانک‌های خصوصی مدیریت استعداد را به فعالیت‌های دیگر متمرکز بر استعداد نسبت می‌دهند. یافته‌های این مطالعه با نتایج گزارش شده در مطالعه ساموئل و همکارانش (۲۰۲۱) انطباق دارد. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد توسعه استعداد مدیریتی به طور مثبت می‌تواند پیش‌بینی کننده گردش مالی سازمان باشد.

بنابراین، در راستای مساله اصلی پژوهش و طبق یافته‌های حاصل از فرایند پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران صنعت پولی و بانکی مدلی دارای پنج مولفه ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباط بانکی، رهبری و اعتبار و بیست‌وشش شاخص مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی، مدیریت زمان، مدیریت شبکه ارتباطی، کارگروهی و تیمی، مدیریت تعارض و تفاوت‌ها، مهارت ارتباطات کتبی، تعاملات صنفی، مهارت ارتباطات غیرکلامی، مهارت مشاوره و راهنمایی، مهارت مذاکره، مدیریت جلسه، مدیریت شایعه، مهارت تعامل با مشتریان و تامین کنندگان، مدیریت روابط بانکی، الگوگیری از مدیران بانکی، اعتبار شخصی، اعتبار اجتماعی، حسن شهرت حرفه در صنعت، حضور در اجتماعات حرفه‌ای، درک مسولیت اجتماعی، رهبری سازمان، رهبری تغییر و تحول، رهبری روابط انسانی و رهبری امور و فرایندها نقش اساسی دارند.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

در این بخش در قالب پیشنهاد‌های کاربردی در زمینه توسعه استعداد مدیران با تمرکز بر استعداد ارتباطی، متناسب با یافته‌ها و نتایج پژوهش توصیه می‌گردد: بعد ارتباطی توسعه استعداد مدیران بعنوان یکی از مهمترین ابعاد توسعه مدیران در طرح و پروژه‌های مدیریت استعداد در صنعت بانکداری مطرح نظر قرار گیرد، در برنامه‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی مولفه‌های پنجگانه ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباط بانکی، رهبری و اعتبار محور اصلی قرار گیرد، در برنامه‌های توسعه استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی در چارچوب هر مولفه شاخص‌های ۲۶ گانه پوشش داده شود. همچنین مولفه‌ها و شاخص‌های این مطالعه می‌تواند راهنمای عمل مناسبی در زمینه‌های چون آموزش، ارتقاء و انتصاب، جانشین‌پروری و کانون‌های ارزیابی

برای بانکداران باشد. به عنوان یک پیشنهاد کلی و کاربردی می توان توصیه نمود توسعه استعداد ارتباطی مدیران به عنوان یک راهبرد اصلی در سند استراتژیک بانکها به عنوان ابزار سودآوری و توسعه قرار گیرد. محدودیت اصلی پژوهش فقدان ابزار استاندارد برای توسعه استعداد ارتباطی مدیران پولی و بانکی بوده و طراحی پرسشنامه برای نخستین بار انجام شد.

۵. منابع

1. Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
2. Asheghi H. *Principles of Professional Development of Bank Managers*. 2019. Tehran: Rasad Ealm Publication.
3. Edwards, A. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession Planning within the public socialservices environment, 1346. Dissertation for Degree of doctor of Philosophy in the Benedictine University.
4. Asheghi, H. Designing a professional development model for Iranian banking industry managers. PhD Thesis in Management. 2017 Faculty of Management and Economics. Islamic Azad university. Tehran Science and Research Branch.
5. Nawaz, Muhammed & et al (2013). The Professional Development of Employees in Banks of Pakistan : A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan. *International Journal of Learning & Development* . ISSN 2164-4063, Vol.3, No.5
6. Federal Reserve Bank (2016). professional development he Federal Reserve Bank of Chicago. available <https://www.chicagofed.org/research/index>.
7. Beusaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijsselaers, W. (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review. In P. van den Bossche, W. Gijsselaers, & R. Milter (Eds.), *Buil-ding learning experiences in a changing world*, *Advances in Business Education and Training III*(pp. 235-265). Dordrecht: Springer.
8. Sulochana Shrestha, Seeprata Parajuli and Udaya Raj Paudel.(2019). Communication in Banking Sector: A Systematic Review. *Quest Journal of Management and Social Sciences* Volume 1 Issue 2: 272-284 <https://www.qjmss.quest.edu.np>.
9. Samuel Ogbaidu & et,al(2021) Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1469-1930.htm>.
10. Sanei, Mehdi; Zeinab Mehdizadeh and Sahar Hosseini, 2014, Identifying the components of talent management system in Bank Saderat Iran, 21st Century International Management Conference, Tehran.
11. Ma'kela', K., Bjo'rkman, I. and Ehrnrooth, M. (2010), "How do MNCs establish their talent pools?", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 134-42.
12. Asheghi H. Professional Development of Managers: Sustainable Profitability Strategy of the Banking Industry of Iran. 2018. 5th International Conference on Strategic Management, 5-6 March 2019.
13. Habibpour, A. Gholipour, A. Gholamreza, M. Designing a talent management model in the banking industry. 2019. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. Vol.5, No 19, 1-28.
14. Hasan, G, Masoud, P, Gholam, A & Ayoub, S. Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. 2017. *journal of Public Management Researches*. Volume 12. Vo 10, Issue 36. Pages 117-142.
15. Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.
16. Brougham, D. and Haar, J. (2018), "Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): employees' perceptions of our future workplace", *Journal of Management and Organization*, Vol. 24 No. 2, pp. 239-257, doi:10.1017/jmo.2016.55.
17. Asheghi H. Identify and explain the factors and managerial indicators of talent development of managers, 2020. *Quarterly Journal of talent development*. Vol.1, No 1, 48-69.

18. Javaherizadeh, Ebrahim; Arian Gholipour and Seyed Mohammad Moghimi, 2014, Identification and ranking of key employee indicators in order to manage organizational talents, Quarterly Journal of Human Resource Management Research .6 (3).
19. Jackson.I(2004). The communication executive : it doesn,t have to be lonely at the top. <http://users.Bigpond.net.au/ems>.
20. Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. 2018. Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan . Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
21. Ashoghi H. Ghahramani, M. Development of professional development plan for managers and employees of branches in the field of banking and money (Case of To, she tavon Bank). 2017. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. Vol.3, No 11, 1-20.
22. Bolander, P. Andreas Werr and Kajsa Asplund. 2017. The practice of talent management: a framework and typology. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm.
23. Bayarystanova , Elmira & et al(2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences 140 (2014) 427 – 431. Available online at www.sciencedirect.com.
24. Beusaert, S. (2011). The use of personal development plans in the workplace. PhD Thesis. Maastricht university, The Netherlands.
25. Mathis, Rick (2007). building bridges through effective communication. Supervision; Oct; 68, 10; ABI/INFORM Global.
26. Mahfozi, A., Lafzfroushan, D., Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. doi: 10.30495/qjopm.2019.665042
27. Moazen, B., Bad Avar Nahandi, Y. (2017). The Relationship between Managerial talent, Investment Efficiency and Stock Price Crash Risk. *The Journal of Productivity Management*, 10(4(39)), 247-280.
28. Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. 2012. Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization.
29. Ashoghi, H., bigi, T., shahsavan, R. (2019). Identifying and Classifying the Competencies of Managers in Cooperatives. *Co-Operation and Agriculture*, 8(29), 35-56.
30. Fuller, M . Marjolein. H. and Elanor Ka Mark van V and Menno de J & Marca W. 2017. Identifying competence characteristics for excellent communication professionals A work field perspective. *Journal of Communication Management*, Vol.22No.2,2018,pp.233-252.EmeraldPublishingLimited,1363-254X. DOI 10.1108/JCOM-07-2016-0051.
31. Nafei. Wageeh. The Effects of Talent Management on Service Quality: A Study on Commercial Banks in Egypt. 2015. *International Business Research* 8(4).DOI:10.5539/ibr.v8n4p41
32. bist, S & Srivastava, N. Talent Management Scenario in the Banking Industry. 2019. Research PaperResearch Paper Management. Volume : 2 | Issue : 4.
33. Nhan Dang Truong Thanh, Quynh Nguyen, Raymund HabaradasAnd Van Dung Ha. The Conceptualization of Talent and Talent Management within The Banking Sector in Southern Vietnam.*Journal of Organizational Management Studies*.[https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol.2020\(2020\),ArticleID963281,12pages,ISSN:2166-0816](https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol.2020(2020),ArticleID963281,12pages,ISSN:2166-0816)
34. Yazdani, M., Mohebbi, S., Bagheri, M., Ranjbar, M. (2020). A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(1), 609-623. doi: 10.22034/ijce.2020.224024.1114.